

## Allemagne/Belgique

### Restructurations chez Volkswagen : Wolfsburg d'abord !

*Adelheid HEGE, Christian DUFOUR*

**P**remier constructeur automobile européen, le groupe Volkswagen est engagé dans une restructuration en profondeur, afin de reconquérir sa compétitivité face à ses concurrents européens et mondiaux. Si le groupe affiche un léger bénéfice en 2006 grâce notamment à la bonne tenue d'Audi, il continue d'essuyer de lourdes pertes avec la marque Volkswagen. Des coûts salariaux trop élevés combinés à une faible productivité sont mis en avant par la direction de l'entreprise pour réclamer un programme de réduction des coûts – et des effectifs – conséquent dans les usines européennes de VW localisées majoritairement en Allemagne. Les syndicats, sans nier les difficultés de l'entreprise, font valoir le poids des erreurs managériales dans la baisse de la productivité et le dérapage des coûts.

---

#### Un cas d'école européen ?

Quand Volkswagen redresse la situation dans ses sites allemands, les établissements ouest-européens sont-ils appelés

à payer une part de la facture ? Telle est la question qui se pose après l'annonce, en novembre 2006, du transfert de la production de la nouvelle Golf du site de Forest dans la banlieue bruxelloise vers des établissements allemands du groupe. Le projet met en péril 3 500 emplois sur le site belge, la survie de l'établissement et plusieurs milliers de postes de travail chez les sous-traitants. Il a été annoncé peu de semaines après la signature d'un accord collectif dans les sites ouest-allemands de VW. La direction de l'entreprise, l'IG Metall et le conseil d'établissement central s'étaient alors entendus sur une garantie de pérennité des sites allemands par le biais de l'augmentation des charges de production, en échange de concessions salariales substantielles *via* notamment l'abandon de la « semaine de quatre jours ».

Syndicats allemands et belges se côtoient dans la Fédération européenne de la métallurgie qui se prescrit, en principe, la coordination de ses politiques de négociation <sup>1</sup> et la recherche d'une riposte

---

1. Cf. Christian Dufour et Adelheid Hege, « Quelle coordination syndicale des négociations en Europe », *Chronique internationale de l'IRES*, 60, septembre 1999, pp.108-117.

commune aux restructurations transnationales (voir encadré, p.17). A côté des représentants élus par les salariés, ils sont actifs dans le comité d'entreprise européen Volkswagen muni de droits d'information et de consultation en amont de tout projet de restructuration<sup>1</sup>. Et pourtant, la mise en concurrence des sites n'a pu être conjurée. Effet quasi inéluctable du rouleau compresseur des menaces à la délocalisation ? Ou signe (aussi) d'un horizon stratégique et d'attaches identitaires irrémédiablement nationaux de la part de représentants faisant par ailleurs profession de foi de leur engagement européen ? Les négociations allemandes ont vu s'affronter âprement employeur et syndicat au sujet d'enjeux majeurs ... pour les dynamiques sociales et les relations professionnelles allemandes. La « solidarité » avec les camarades belges est intervenue en épilogue, quand l'encre avait déjà séché sur le compromis allemand.

Cet article présente les débats qui se sont déroulés des deux côtés de la frontière germano-belge au sujet de l'avenir des sites Volkswagen. Les tractations allemandes ont pour toile de fond des échanges de très longue durée et une négociation lourde sur le devenir d'un modèle social. Bien contre leur gré, les acteurs belges se trouvent embrigadés dans cette histoire, infériorisés dans un jeu dans lequel la cohérence de l'acteur étranger relativise d'emblée arguments économiques et pertinence des structures de coopération transnationale.

---

### **Volkswagen Allemagne, le modèle social d'une entreprise modèle**

Dans le système allemand des relations professionnelles, Volkswagen fait figure d'emblème en même temps que d'*outsider*. L'entreprise incarne les traits fondateurs du modèle productif allemand : production à forte valeur ajoutée, investissement lourd dans la formation et la requalification professionnelle, promotion du dialogue social, normes collectives « généreuses » au bénéfice d'un salariat fortement syndiqué. Volkswagen se distingue en comptant l'Etat parmi ses principaux actionnaires, représenté par le Land de Basse-Saxe<sup>2</sup>. Celui-ci se montre soucieux de maintenir son influence sur le groupe localisé dans une région économiquement déprimée<sup>3</sup> dont VW est le premier employeur, avec 80 000 salariés (sur 100 000 en Allemagne), dont 50 000 dans le siège de Wolfsburg. Contrairement à la quasi-totalité des grands groupes industriels, Volkswagen n'a jamais voulu se reconnaître solidaire des regroupements d'employeurs dans la branche et a maintenu ses distances avec la convention collective de la métallurgie ; une convention collective maison (*Hausarbeitsvertrag*) est négociée avec l'IG Metall régionale. Mais à la différence d'autres entreprises non affiliées aux organisations patronales, il ne s'agit pas pour VW d'échapper aux coûts de la convention collective ; les salaires versés sur les sites ouest-allemands de Volkswagen sont encore en 2006 supérieurs de 20 % environ

---

1. Voir l'article de Jeremy Waddington dans ce numéro.

2. Qui a longtemps fait figure d'actionnaire principal. Le Land de Basse-Saxe détient actuellement 20,8 % des actions, contre 27,4 % pour Porsche, entré en 2005 dans le capital de Volkswagen.

3. Les grands concurrents allemands de Volkswagen ont leur berceau dans des régions prospères du sud de l'Allemagne, Mercedes dans le Bade-Wurtemberg et BMW en Bavière.

## RESTRUCTURATIONS CHEZ VOLKSWAGEN

à la convention collective de la métallurgie de Basse-Saxe<sup>1</sup>.

### **Des accords haut de gamme ...**

Quand au début des années 1990, dans un contexte de fléchissement de la demande et de forts gains de productivité, la réduction des effectifs allemands devient une préoccupation majeure de Volkswagen, management, syndicat externe et conseil d'établissement, rompus aux pratiques de codétermination, cherchent à concilier enjeux de compétitivité et objectifs sociaux. Le maintien de l'emploi stable est un souci central des deux parties (sous le regard vigilant du Land actionnaire). Les négociations de 1993 sur l'introduction de la semaine de quatre jours font date dans l'histoire des relations professionnelles allemandes. Sur proposition du nouveau directeur des ressources humaines, Peter Hartz, 30 000 emplois sont préservés par la réduction de la semaine de travail de 35 à 28,8 heures. Les salariés subissent certes une amputation de 12 % environ de leur salaire annuel, mais sans que leur salaire mensuel en soit affecté<sup>2</sup>. En 1995, l'accord est reconduit, moyennant le consentement syndical à une plus forte flexibilisation des horaires. La semaine de quatre jours reste officiellement en vigueur chez Volkswagen jusqu'en 2006, même si, sur fond d'augmentation des charges, elle corres-

pond de moins en moins au temps de travail effectif : les salariés sont sollicités pour de nombreuses heures supplémentaires rémunérées au tarif majoré.

Volkswagen se distingue par d'autres accords novateurs en matière de gestion prévisionnelle de l'emploi. Quand le groupe renoue avec une situation fortement bénéficiaire, en 1997, il signe un accord sur les retraites à temps partiel (*Altersteilzeit*) qui permet aux salariés de réduire à des conditions financières avantageuses le temps de travail à partir de 55 ans avant de partir en préretraite. Un départ sur deux est compensé par l'embauche d'un jeune issu de l'apprentissage Volkswagen<sup>3</sup>.

Les négociations sont plus tumultueuses au sujet du modèle dit « 5000x5000 ». Ce slogan résume le projet de Volkswagen de créer 5 000 emplois au salaire mensuel de 5 000 marks (2 500 €). Peter Hartz est encore une fois l'artisan de ce scénario qui débouchera, en 2002, sur la création d'une nouvelle entreprise au sein de Volkswagen (Auto 5000 GmbH), non couverte par la convention collective de l'entreprise. Le spectre des délocalisations s'est invité aux négociations : Volkswagen demande des possibilités de production à coûts réduits avant d'attribuer la production du monospace Touran à Wolfsburg, berceau de l'entreprise. IG Metall et le conseil d'établissement finiront par donner

1. La tradition d'une politique tarifaire autonome n'a pas été reconduite sur les nouveaux sites est-allemands (Zwickau, Chemnitz, Dresden) régis, eux, par les conventions collectives régionales de la métallurgie, nettement moins généreuses.
2. Le salaire mensuel des salariés Volkswagen se trouve « artificiellement » renfloué sous le régime des 28,8 heures par la mensualisation de primes annuelles et l'anticipation d'augmentations salariales. L'IG Metall défend le salaire mensuel aussi comme base de référence des allocations de chômage et de chômage technique. Cf. Adelheid Hege, « Allemagne : l'emploi d'abord : la semaine de 4 jours chez Volkswagen », *IRES Chronique internationale*, 26, janvier 1994, pp.12-15.
3. Adelheid Hege, « Allemagne : les retraites à temps partiel, la négociation négociée », *Chronique internationale de l'IRES*, 49, décembre 1997, pp.10-16.

leur accord à des conditions conventionnelles considérablement révisées à la baisse. Les salaires de la société Auto 5000 sont ceux de la convention collective de branche <sup>1</sup>. Les horaires, déterminés par les seuls objectifs de production induits par la demande, peuvent aller jusqu'à la durée légale de 48 heures, sans majoration au titre des heures supplémentaires. Mais les quelque 3 500 salariés embauchés sont pour l'essentiel d'anciens chômeurs peu qualifiés ; ils bénéficient de formations lourdes et accèdent à terme à des niveaux d'ouvriers qualifiés, ce qui leur permet d'améliorer considérablement leur mobilité sur les marchés du travail internes et externes.

**... à l'enchaînement des concessions**

C'est dans un contexte d'affaiblissement syndical, d'austérité salariale et d'offensives patronales réitérées en faveur d'un retour à la semaine de 40 heures dans l'automobile (Mercedes) et dans la métallurgie plus généralement (Siemens) <sup>2</sup> que de nouvelles concessions sont demandées aux salariés de Volkswagen. Au moment de la renégociation de la convention collective d'entreprise en 2004, la direction réclame la réduction substantielle des coûts salariaux et, par-

tant, la réduction de l'écart avec les concurrents allemands et étrangers, comme condition *sine qua non* de la survie des sites allemands. En échange d'une garantie de préservation des établissements ouest-allemands jusqu'en 2011 accompagnée d'une promesse de non-recours aux licenciements économiques, IG Metall et *Betriebsrat* consentent non seulement au gel des salaires et à une nouvelle flexibilisation des horaires, mais aussi à la baisse du salaire d'embauche chez Volkswagen.

Moins d'un an après la signature de la convention collective, en septembre 2005, la direction de Volkswagen réclame un nouveau programme de réduction des effectifs et des coûts. Sur fond de surcapacités de production notamment à Wolfsburg – et du séisme des scandales venant ébranler le modèle cogestionnaire de la maison <sup>3</sup> – l'attaque se durcit. Le nouveau patron de la marque Volkswagen, Wolfgang Bernhard <sup>4</sup>, utilise la menace de la délocalisation : la production de la future Golf Marrakech (petit modèle tous terrains) sera confiée au site de Palmela au Portugal – si le *Betriebsrat* n'accepte pas une « ouverture » de la convention collective de Volkswagen. Le conseil d'établissement cède et, privés du bénéfice des

1. Qui sont inférieurs de 20 % environ au *Haustarifvertrag* de Volkswagen, voir *supra*.

2. Cf. Adelheid Hege, « Allemagne : retour aux 40 heures ? », *Chronique internationale de l'IRES*, 90, septembre 2004.

3. L'ex-président du conseil d'établissement central de Volkswagen, Klaus Volkert, et l'ancien directeur des ressources humaines Peter Hartz ont été mis en examen après la révélation, en 2005, d'un vaste scandale de corruption et de détournement de fonds chez Volkswagen. Des fonds généreux, mis à la disposition de membres du conseil d'établissement par la direction des ressources humaines, ont financé des voyages d'agrément et le service de prostituées, de luxe il est vrai. Ancien ouvrier qualifié de VW, Klaus Volkert dirigeait le conseil d'établissement central depuis 1990. Les rétributions de cet homme de pouvoir ont connu un essor spectaculaire, qui ont fini par être alignées sur celles du *top management* : au moment de sa prise de fonction à la tête du *Betriebsrat* de Wolfsburg en 1990, Volkert percevait l'équivalent de 57 000 € de salaire annuel ; ses revenus (salaires et primes spéciales) s'élevaient à près de 700 000 € en 2002.

4. Il a été mis fin à son mandat en janvier 2007.

engagements conventionnels antérieurs, les jeunes salariés affectés à la production de la nouvelle voiture touchent un salaire inférieur à la convention Volkswagen. La fabrication de la 4x4 dans la filiale Auto 5 000 et aux conditions sociales de cette dernière (voir *supra*) induit des économies de coûts de près de 25 %. Parallèlement, Volkswagen lance un programme de suppression de 10 000 emplois ouest-allemands, mis en œuvre *via* les départs volontaires indemnisés et le recours étendu au temps partiel retraite.

Le site portugais, comme le site de Wolfsburg, connaît un problème de sous-charge de production. Mais le principe qui guide de façon quasi viscérale le comportement des acteurs – « *Wolfsburg zuerst* » (« Wolfsburg d'abord ») – minimise d'emblée ses chances de s'imposer dans la compétition inter-sites.

---

### La fin de la semaine de 4 jours

La bataille sur l'augmentation du temps de travail est plus rude. Malmenée par les très mauvais résultats de la marque Volkswagen dont les pertes annuelles s'élèvent à des centaines de millions d'euros, l'entreprise réclame dès février 2006 le retour aux 35 heures sans compensation salariale pour tous les salariés ouest-allemands du groupe. Cette offensive n'annonce pas seulement une baisse des salaires horaires de 20 % environ, qui se rapprocheraient ainsi du niveau de Auto 5 000, mais aussi une très forte réduction de l'emploi comme conséquence de la hausse du temps de travail.

Les négociations commencent début septembre. Le président du *Betriebsrat*, Bernd Osterloh, plante le décor du rapport de forces : « Avec un taux de syndi-

calisation de 97 % on peut paralyser l'entreprise quand on veut ». Si donc sacrifices il doit y avoir – ce qui semble à peu près inéluctable à tout le monde – il faut obtenir des contreparties : « On ne bougera pas sur le temps de travail si on n'obtient pas pour Wolfsburg au minimum un nouveau produit, la revalorisation de notre production de composants et une garantie à long terme de nos emplois ». Et de rappeler que les erreurs stratégiques du directoire et des choix aberrants dans la conception des modèles pèsent lourd dans le déficit de Volkswagen. « Le personnel se demande pourquoi il ferait des cadeaux à l'entreprise sachant que l'erreur suivante du management en annulera immédiatement les bénéfices ». L'augmentation du temps de travail sans compensation salariale est jugée irrecevable. La direction de son côté menace de retirer à Wolfsburg la production de la nouvelle génération de la Golf qui doit commencer en 2008.

A l'issue de négociations difficiles mais brèves, le compromis est trouvé fin septembre 2006. Les horaires sont prolongés de 28,8 à 33 heures dans la production, et à 34 heures dans l'administration. En échange, les six établissements ouest-allemands obtiennent des garanties quant aux modèles et aux volumes de production. Wolfsburg se voit promettre outre la construction de la nouvelle Golf celle d'un deuxième modèle ; ses capacités de production sont ainsi optimisées. Bien que l'augmentation des horaires se fasse à salaire inchangé, l'accord prévoit quelques compensations salariales : une meilleure participation aux bénéfices, l'abondement du système de retraite d'entreprise par une cotisation forfaitaire de 6 279 € par salarié, une prime de 1000 € se substituant à la négo-

ciation salariale de 2006. Du côté de l'emploi, la garantie de non-recours aux licenciements économiques jusqu'en 2011 est réaffirmée – ce qui n'empêche pas la poursuite d'une politique (onéreuse) d'incitation aux départs volontaires visant désormais 20 000 postes allemands – et Volkswagen s'engage à maintenir son volume d'apprentissage.

Avec le compromis de septembre 2006, l'écart salarial entre la convention collective Volkswagen et la convention collective de la métallurgie se réduit à 6 % environ, contre 20 % auparavant. Les salaires versés chez Volkswagen retrouvent ainsi le niveau de ceux d'Audi.

L'accord qui rencontre la réaction peu enthousiaste des marchés est apprécié de façon contradictoire par les observateurs. Notant les sacrifices des salariés, le quotidien (libéral de gauche) *Süddeutsche Zeitung* en tire la conclusion que « le groupe de Wolfsburg fortement marqué par des intérêts politiques et syndicaux » a fini par « atterrir dans la réalité »<sup>1</sup>. Son homologue, le quotidien économique *Handelsblatt*, parle de « perdants des deux côtés » : « Volkswagen continue de vivre dans un monde d'illusions, comme si les dures conditions du marché automobile pouvaient être suspendues par et pour l'entreprise de Wolfsburg »<sup>2</sup>. Pour l'éditorialiste du *Handelsblatt* la paix sociale sera de courte durée, et l'amorce de retour vers les 35 heures pourrait bien préfigurer la reconquête progressive de la semaine de 40 heures.

IG Metall qualifie de « douloureux mais acceptable » le compromis signé. « Aucun site et aucun département ne seront fermés » : tel est l'acquis principal, et

vital, de l'accord. Il masque quelque peu l'érosion continue des standards Volkswagen qui se poursuit sur fond de différenciation grandissante des conditions de salaires et de travail des personnels : différenciation du salaire de base des salariés nouvellement embauchés et anciens, des salariés est et ouest-allemands, des ouvriers travaillant sur le site historique de Wolfsburg et dans l'usine voisine d'Auto 5000, horaires différents pour les administratifs et les gens de la production ... Dans le paysage des relations professionnelles allemandes, Volkswagen détient désormais un statut ambigu : l'entreprise a rejoint le *mainstream* des grands sites engagés dans des négociations de concessions – à partir de standards et avec des perspectives de compensation qui restent hors de portée des entreprises et des salariés moins historiquement sécurisés.

---

#### Allemagne et ailleurs

Volkswagen emploie au niveau mondial quelque 340 000 salariés, dont 100 000 en Allemagne et 30 000 dans les pays d'Europe occidentale (en Espagne principalement). Début novembre, le groupe annonce des suppressions d'emplois dans les sites ouest-européens qui pourraient concerner, comme en Allemagne, 20 % des effectifs. Il est difficile de ne pas y voir de lien avec l'optimisation des capacités productives des sites historiques. Les répercussions sociales du compromis allemand sur les établissements étrangers étaient de toute évidence un enjeu mineur des négociations patron-syndicat et du débat syndical. Pudi-

---

1. Karl-Heinz Büschemann, « Ankunft in der Wirklichkeit », *Süddeutsche Zeitung*, 30.9.2006.

2. Stefan Menzel, « Scheinwelten », *Handelsblatt*, 2.10.2006.

quement, IG Metall évoque dans son magazine *Direkt* la contrainte internationale quand il présente le compromis de septembre dans un article intitulé « Des engagements fermes de production sécurisent l'emploi ». L'article y consacre une phrase : « Depuis que VW a repris ou agrandi plusieurs sites est-européens au début des années 1990, la compétition entre les sites au sein du groupe s'est dramatiquement accentuée »<sup>1</sup>. L'histoire longue des relations sociales et les enjeux locaux ont eu raison de la solidarité inter-syndicale.

### **L'amère désillusion des ouvriers de Volkswagen Forest**

L'usine de Volkswagen à Forest dans l'immédiate périphérie de Bruxelles et ses quelque 5 300 salariés se savaient menacés. Mais pas condamnés à mort. Ce site a prospéré autour du modèle à succès de Volkswagen, la Golf. Son solide ancrage syndical n'avait pas préparé les salariés à ce que leur avenir se joue dans des échanges dont leurs représentants seraient exclus.

### **L'exclusion des lieux de négociation décisifs**

Ce site occupe une fonction sociale, économique et symbolique forte. Du fait de sa taille, de sa localisation, de son engagement syndical, il dispose dans son propre pays d'un statut qui le protège du mépris et de l'ignorance. Ce bastion ouvrier sait de longue date son avenir incertain. Il manque des produits de remplacement à la Golf et le groupe alle-

mand souffre commercialement. Depuis plusieurs années des rumeurs courent sur des réductions d'emploi. Des escarmouches sur la sécurisation des postes ont déjà eu lieu. Autant de raisons de suivre avec attention les discussions en Allemagne sur la sécurisation de l'emploi au sein de Volkswagen. D'ailleurs, depuis l'été 2006, les gouvernements belges fédéral et régionaux, la Commission européenne elle-même, sont mobilisés sur l'avenir de Volkswagen-Forest.

Mais aucune information fiable ne filtre sur ce que va devenir le site de Forest alors que s'élaborent et se négocient en Allemagne des plans de restructuration engageant *de facto* l'ensemble des sites ouest-européens. L'angoisse est forte. Dès le 17 novembre l'usine se met en grève « dans l'attente d'informations claires »<sup>2</sup>.

Les tentatives pour savoir ce qu'il va advenir ne manquent pas, y compris par le biais syndical. D'autant que les relations entre syndicats sont solidement structurées au travers de la Fédération européenne de la métallurgie comme par le biais des comités d'entreprise européen et mondial de Volkswagen. Pourtant, le 20 novembre 2006, le délégué principal de la FGTB de Forest, Jan Vanderpoorten, revient d'une réunion avec ses camarades d'IG Metall et déclare à l'agence Belga qu'il ne dispose « d'aucun chiffre, ni sur les emplois, ni sur les volumes de production par usine ». Ce laconisme, lourd de diplomatie syndicale, ne trompe personne. Les négociations entre syndicalistes allemands et dirigeants du groupe

1. « Volkswagen : Verbindliche Produktzusagen sichern Arbeitsplätze », *IG Metall Direkt*, 18, 11.10.2006.

2. Ce 17 novembre se tient aussi un conseil de surveillance du groupe. Les syndicats y siègent, en vertu des règles de codétermination allemandes.

n'ont-elles pas précisément porté sur les charges de travail au sein du groupe ? Les informations dont disposent les camarades allemands sur l'avenir des sites en Allemagne ne sont-elles pas de nature à fournir des indications ? Or, jusqu'à ce moment-là, il faut s'en tenir à des supputations.

**Le risque de fermeture total,  
le syndrome Vilvorde**

Les pronostics retiennent comme probable le niveau de 2 500 licenciements, soit une réduction de près de la moitié de l'effectif direct. Mais le 21 novembre, lendemain de la rencontre syndicale, la direction annonce une décision plus sévère. Ce sera 3 500 suppressions d'emploi. Avec ces 1 000 suppressions supplémentaires par rapport aux pronostics, le message est clair. L'arrêt de mort est signé. On ne rentabilise pas ce type de site industriel avec un effectif ainsi réduit. Et Forest fait travailler dix mille salariés en sous-traitance.

La presse et l'opinion publique ne sont pas aussi laconiques que le représentant syndical sur la chaîne de décisions et de compromis qui aboutit à ce résultat pour l'établissement belge. Immédiatement, une relation est établie entre la perte d'emplois hors d'Allemagne et les accords passés Outre-Rhin. Le quotidien *La Libre Belgique* écrit à propos de cette décision, le 21 novembre 2006 : « En septembre, les salariés allemands de Volkswagen ont accepté de travailler 4 heures de plus par semaine, sans hausse de salaire. En contrepartie, le puissant syndicat IG Metall a obtenu que VW rapatrie une

partie de la production en Allemagne. Un engagement qui explique en partie les suppressions d'emplois à Bruxelles ».

En Belgique, l'histoire semble ainsi bégayer. Début 1997, un scénario similaire avait abouti à la fermeture du site Renault à Vilvorde. Ce site présentait des caractéristiques industrielles et sociales proches. Il avait aussi connu une réduction de plus de 3 000 emplois. Son cas avait fait jurisprudence, pour que des annonces de licenciement de ce type ne se produisent plus sans concertation. La société Volkswagen est d'ailleurs rapidement condamnée par le tribunal de première instance de Bruxelles pour non-respect de la loi Renault, qui fait obligation à l'employeur d'informer les instances de représentation des salariés dans de telles situations<sup>1</sup>.

**La négociation de contreparties  
et le dépit syndical**

Devant l'émotion suscitée et la mobilisation générale de la Belgique derrière son champion industriel, le groupe Volkswagen laisse entendre que des compensations pourront être trouvées. Audi, filiale en expansion au sein de ce groupe, pourrait transférer du travail, un nouveau modèle Volkswagen pourrait venir. Mais les précisions manquent.

La déception est d'autant plus grande qu'elle se double d'une désillusion syndicale. Une réunion des syndicats européens concernés par des implantations VW, donc en particulier les syndicats belges et IG Metall, se tient le 27 novembre sous l'égide de la Fédération européenne de la métallurgie. Elle aboutit à un com-

---

1. Les syndicats de Volkswagen font valoir qu'ils ne sont pas à l'origine de la plainte et qu'elle n'a pas reçu leur soutien. Cette plainte émane d'un cabinet d'avocats mandaté par quelques salariés de Forest. Les syndicats ne s'expliquent pas sur leur non-dépôt de plainte.



Encadré

### La FEM, les restructurations transnationales, la coordination syndicale

« Ces dernières années, les restructurations d'entreprises de dimension transnationale sont devenues une constante dans la métallurgie ». Ce constat amène la Fédération européenne des métallurgistes à élaborer une stratégie coordonnée en la matière. « L'approche politique de la FEM en matière de restructurations d'entreprise socialement responsables » est adoptée en juin 2005, lors de son 100<sup>ème</sup> comité exécutif.

La FEM retient dix principes directeurs « sur lesquels elle propose de fonder une réponse commune à un projet de restructuration, en exerçant une pression sur la direction, en assurant que les intérêts des travailleurs sont pris en compte par la direction et en évitant d'être dressés les uns contre les autres ». Les membres de la FEM devraient, en cas de restructuration, adopter la démarche suivante :

- mettre sur pied « un système d'alerte rapide » ;
- assurer le « respect total » des droits à l'information et à la consultation aux niveaux national et européen ;
- mettre sur pied un groupe européen de coordination syndicale composé des syndicats impliqués, du comité d'entreprise européen et du coordinateur de la FEM ;
- établir une « transparence totale des informations (...) entre les collègues des pays concernés » ;
- établir une plateforme commune ;
- envisager des solutions négociées « acceptables pour tous » ;
- développer une stratégie de communication ;
- envisager des activités transfrontalières ;
- explorer tous les recours juridiques ;
- considérer comme contraignantes les engagements pris.

Source : FEM (2006), « L'approche politique de la FEM en matière de restructurations d'entreprise socialement responsables », in *Manuel de la FEM : La manière de gérer les restructurations transnationales d'entreprise*.

munié de solidarité qui fait figure de déclaration d'échec. Le secrétaire de la FEM, P. Scherrer, membre d'IG Metall, doit reconnaître à l'issue de cette rencontre que « l'on est dans un concours de beauté » où les travailleurs doivent consentir des rabais au profit de la direc-

tion. Il le regrette et exprime le souhait que cette phase soit dépassée (*La Libre Belgique*, 28 novembre 2006). Les syndicalistes belges escomptaient en apprendre plus sur les conditions concrètes de l'accord passé en Allemagne. Mais même la présence de Bernd Osterloh, président du

conseil d'établissement central allemand et du comité d'entreprise européen de VW, membre d'IG Metall, n'a pas permis de connaître plus en détail les ressorts cachés de cet accord.

La solidarité intersyndicale va d'ailleurs se manifester avec beaucoup de modestie dans les rues de Bruxelles le 2 décembre. Une manifestation importante est organisée ce jour là. Mais si la solidarité intra-belge est bien visible à travers la présence de nombreuses entreprises et fédérations de branche, la solidarité internationale est moins perceptible. L'usine de Wolfsburg avec ses 50 000 salariés presque tous syndiqués n'est pas parvenue à remplir un autobus de manifestants. Les affirmations de principe de solidarité des leaders syndicaux allemands et européens soulignent cette lacune plus qu'elles ne la compensent.

La mobilisation nationale autour de l'usine et la négociation finissent cependant par porter des fruits, amers. La direction fait savoir début décembre qu'une réduction des coûts salariaux de 20 % permettrait de sauvegarder jusqu'à 3 000 emplois et de produire le modèle Audi A1. Elle annonce ensuite des primes de départ importantes. En quelques jours plus de 1 500 salariés signent un registre syndical pour se porter volontaires dans ce sens. Ils sont plus de 1 900 avant Noël. Ce mouvement se comprend d'autant mieux que des offres d'emploi nombreuses sont adressées aux salariés de Forest par d'autres entreprises. On en dénombre près de 2 000 dès la fin novembre. En fonction de l'ancienneté, les primes de départ volontaire s'étagent de 25 000 à

144 000 € bruts (*i.e.* avant impôts et charges sociales) !

A la veille de Noël, les négociations avancent entre direction et syndicat, en particulier sur les prépensions (préretraites). Le principe consiste à mettre en préretraite les salariés quinquagénaires en leur assurant l'équivalent de leur dernier salaire brut jusqu'à la retraite normale. La demande d'une prime de 10 000 euros de départ n'est pas acceptée<sup>1</sup>. Un accord est obtenu le 20 décembre. Ses résultats mettent en difficulté le gouvernement fédéral qui mène depuis des années une politique visant au contraire à accentuer l'investissement des seniors dans l'emploi. En 2005 un pacte intergénérationnel signé par les interlocuteurs sociaux prévoyait de limiter le recours aux préretraites. Les conditions faites aux salariés de VW font exploser ce pacte.

#### ***Fin de grève et suite de l'incertitude pour le site amputé***

Après les vacances de Noël, les salariés se retrouvent. Un conseil d'entreprise a lieu le 3 janvier. On y discute des conditions de reprise de l'activité et du plan de charge. La direction de VW Forest confirme que 84 000 véhicules seront construits en 2007 et en 2008 avec 2 200 personnes. Aucune nouvelle garantie n'est cependant apportée à la pérennité du site, selon les syndicats. Un référendum est organisé le vendredi 5 janvier pour demander aux salariés s'ils acceptent l'ensemble des conditions : plan de charge, préretraites, indemnités de départ pour les 1 500 volontaires fermement décidés, et finalement un volant de 75 à 100 licenciements secs.

---

1. Une fédération patronale publie le chiffre de 300 millions d'euros comme coût de la restructuration de VW Forest.

## RESTRUCTURATIONS CHEZ VOLKSWAGEN

La grève doit continuer si 66 % des salariés refusent ce plan global. Le vote est conduit séparément auprès des ouvriers et employés<sup>1</sup>. 78,5 % des employés sont favorables au plan. 54 % des ouvriers vont dans le même sens. Les candidats au départ volontaire ne prenaient pas part au vote. Le seuil d'opposition n'est donc pas atteint, et le travail reprend à compter du lundi 8 janvier, après sept semaines de grève.

### Plus par plus égale moins

La restructuration au sein du groupe Volkswagen réunit tous les ingrédients pour constituer une étude de cas de stratégie syndicale. Sur le papier, tout existe pour que la direction du groupe trouve du fil à retordre dans son opération. En Allemagne comme en Belgique les équipes syndicales sont expérimentées, techniquement performants, puissamment soutenues par leurs membres. Les appareils syndicaux sont à leur disposition. Les structures internationales de coordination existent, de branche comme d'entreprise. La FEM fait collaborer depuis des années

des militants métallurgistes des deux pays. Leurs relations dans les tentatives de coordination des négociations salariales ont souvent été citées en exemple des bonnes pratiques internationales.

Le résultat final est moins satisfaisant. La partie allemande a géré de son côté ses propres enjeux. La discrétion des responsables syndicaux ne permet pas de détailler les échanges d'informations qui ont eu lieu au niveau international. Ils semblent avoir été pour le moins succincts. En tout cas, les syndicalistes belges ont fait figure de partenaires juniors dans un jeu écrit ailleurs. Les plus optimistes peuvent penser qu'il s'agit là d'une exception, et non pas d'une règle du jeu syndical international. Les protagonistes de cet épisode en tireront sans doute d'utiles leçons dont pourront profiter des intervenants futurs. Airbus annonce justement des réorganisations de charges de travail entre la France et l'Allemagne.

### Sources :

*Handelsblatt, Süddeutsche Zeitung, Der Spiegel, IG Metall direkt, presse belge.*

---

1. La structuration syndicale belge est telle que les ouvriers et les employés d'un même site n'adhèrent pas aux mêmes organisations, même en étant membres d'une même confédération. Les ouvriers de VW appartiennent à la fédération de la métallurgie de la CSC ou de la FGTB. Les employés adhèrent à la Centrale nationale des employés (CSC) ou au SETCA (FGTB).